

BAB II

KERANGKA TEORITIS

2.1 Kajian Pustaka

1.1.1 Konsep Dasar Pengawasan

1.1.1.1 Definisi Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sangat diperlukan di setiap organisasi, baik itu di Badan Usaha Milik Negara maupun Swasta. Karena pengawasan disini dimaksudkan sebagai suatu hal yang dipakai untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajerial setelah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Dengan adanya pengawasan diharapkan dapat meningkatkan hal-hal yang diawasi sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan suatu rencana atau program tanpa diiringi dengan suatu sistem pengawasan yang baik dan berkesinambungan, jelas akan mengakibatkan lambatnya, atau bahkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan.

Certo dan Certo (2006:481) mengatakan “*Controlling is the process managers go through to control.*” (Pengawasan adalah proses dari para manajer dalam menjalankan pengontrolan).

Duncan (Harahap, 2001:10) mendefinisikan pengawasan sebagai berikut: “Tindakan yang menentukan apakah rencana tercapai atau tidak.” Secara sederhana pengawasan adalah kegiatan yang dilaksanakan dengan mulus tanpa

penyimpangan, agar tujuan organisasi tercapai dengan mulus tanpa penyimpangan-penyimpangan yang berarti.

Menurut Harold Koontz (Brantas, 2009:189) bahwa ”pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.”

Menurut Henri Fayol (Harahap, 2001:10) mengartikan bahwa :

Pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelamahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya di kemudian hari.

Menurut Maman Ukas (2006:343) menyatakan bahwa :

Pengawasan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan pekerjaan sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Menurut Terry (Winardi, 2000:585) “Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil actual sesuai dengan hasil yang direncanakan.”

Menurut Sondang P. Siagian (2002:73) menyatakan bahwa :

Pengawasan adalah upaya yang sistematis untuk mengamati dan memantau apakah berbagai fungsi, aktivitas dan kegiatan yang terjadi dalam organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya atau tidak.

Hal senada diungkapkan oleh Gareth R.Jones, dkk (2000:313) menyatakan bahwa “*Controlling is the process whereby managers monitor and regulate how efficiently and effectively an organization and its members are performing the activities necessary to achieve organizational goals.*”

(Pengawasan adalah proses dimana manajer memantau dan mengatur bagaimana efisien dan efektif sebuah organisasi dan anggotanya melakukan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi).

Sehingga dapat penulis simpulkan bahwa pengawasan dimaksudkan sebagai suatu hal yang dipakai untuk mengukur dan menilai hasil yang kemudian dibandingkan dengan standar. Jika ditemukan adanya penyimpangan-penyimpangan perlu dilakukan tindakan perbaikan.

1.1.1.2 Maksud dan Tujuan Pengawasan

Dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi maka pengawasan perlu dilakukan agar segala sesuatu yang telah direncanakan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, dan ketika terjadi penyimpangan dapat langsung mengambil tindakan sebagai suatu koreksi. Karena pengawasan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi maka ada beberapa tujuan pengawasan yang berguna bagi pihak-pihak yang melaksanakan kegiatan pengawasan seperti yang dikatakan Soekarno (Gouzali Saydam, 2000:197) tujuan pengawasan adalah :

- a. Untuk mengetahui apakah suatu kegiatan sudah sesuai dengan instruksi.
- b. Untuk mengetahui apakah suatu kegiatan sudah berjalan sesuai dengan rencana.
- c. Untuk mengetahui apakah kegiatan telah berjalan efisien.
- d. Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan-kelemahan dalam kegiatan.
- e. Untuk mencari jalan keluar bila ada kesulitan, kelemahan atau kegagalan kearah perbaikan.

Adapun tujuan pengawasan menurut I.G. Wursanto (2005:158) adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan dan menghilangkan sebab-sebab yang menimbulkan kemacetan sebelum kemacetan itu timbul.
- b. Mengadakan pencegahan dan perbaikan terhadap kesalahan- kesalahan yang timbul.
- c. Mencegah penyimpangan-penyimpangan.

- d. Mendidik pegawai untuk mempertebal tanggung jawab.
- e. Memperbaiki kesalahan-kesalahan, kekurangan-kekurangan dan kelemahan-kelemahan yang timbul.
- f. Mendapat efisiensi dan efektivitas.

Adapun yang menjadi tujuan diadakannya pengawasan menurut

Maman Ukas (2006:335) adalah sebagai berikut:

- a. Mensuplai pegawai-pegawai manajemen dengan informasi-informasi yang tepat pada waktunya, teliti dan lengkap tentang apa yang akan dan sedang dilakukan.
- b. Memberi kesempatan kepada mereka untuk meramalkan rintangan-rintangan terhadap produktivitas secara teliti dan untuk mengambil langkah-langkah untuk menghapuskan atau mengurangi bentrok dari gangguan semacam itu.
- c. Setelah kedua hal tersebut dilaksanakan kemudian mereka membawa kepada langkah terakhir dalam mencapai produktivitas yang maksimum dan pencapaian yang memuaskan terhadap hasil yang diharapkan.
- d. Mencegah penyimpangan-penyimpangan serta memperbaiki kesalahan-kesalahan, kelemahan-kelemahan dan menindak penyalahgunaan dan penyelewengan.

Berkaitan dengan maksud pengawasan, menurut Soewarno

Handyaningrat (1996:143) “pengawasan dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan.”

Sedangkan menurut Soewarno Handyaningrat (1996:143) “tujuan pengawasan adalah agar pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.”

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa maksud pengawasan adalah untuk mengetahui pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan segala sesuatunya apakah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak, serta mengukur tingkat kesalahan yang terjadi sehingga mampu diperbaiki ke arah yang lebih baik, maksud pengawasan bukan untuk mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi

mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaannya sehingga para pegawai akan termotivasi untuk lebih teliti dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mampu mengurangi kesalahan yang lebih kritis.

1.1.1.3 Prinsip-Prinsip Pengawasan

Agar fungsi pengawasan mencapai hasil yang diharapkan, maka pimpinan organisasi yang melaksanakan fungsi pengawasan ini harus mengetahui dan menerapkan prinsip-prinsip pengawasan. Adapun prinsip-prinsip pengawasan menurut Soewarno Handyaningrat (1996:149) adalah:

- a. Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi.
- b. Pengawasan harus objektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan sendiri.
- c. Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku dalam pelaksanaan pekerjaan.
- d. Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna penelitian.
- e. Pengawasan harus bersifat terus-menerus.
- f. Hasil pengawasan harus dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.

Menurut Ulbert Silalahi (2002:178) prinsip-prinsip pengawasan adalah:

- a. Pengawasan harus berlangsung terus-menerus bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan
- b. Pengawasan harus menemukan, menilai dan menganalisis data tentang pelaksanaan pekerja secara objektif
- c. Pengawasan bukan semata-mata untuk mencari kesalahan tetapi juga mencari atau menemukan kelemahan dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Pengawasan harus memberi bimbingan dan mengarahkan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan dalam pencapaian tujuan
- e. Pengawasan tidak menghambat pelaksanaan pekerjaan tetapi harus menciptakan efisiensi (hasil guna)
- f. Pengawasan harus fleksibel
- g. Pengawasan harus berorientasi pada rencana dan tujuan yang telah ditetapkan (plan and objective oriented)
- h. Pengawasan dilakukan terutama pada tempat-tempat strategis atau kegiatan-kegiatan yang sangat menentukan atau control by exception
- i. Pengawasan harus membawa dan mempermudah melakukan tindakan perbaikan (corrective action)

Sedangkan prinsip pengawasan menurut Manullang (2001:175) adalah

sebagai berikut:

- a. Dapat merepleksikan sifat-sifat dan kebutuhan dari kegiatan- kegiatan yang harus diawasi.
- b. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
- c. Fleksibel.
- d. Dapat merepleksikan pola organisasi.
- e. Ekonomi.
- f. Dapat dimengerti.
- g. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

Berdasarkan pendapat ahli maka dapat disimpulkan dengan adanya prinsip pengawasan maka pengawasan akan lebih berorientasi, berdayaguna dan berkesinambungan, karena pada dasarnya prinsip yang baik merupakan kunci keberhasilan tercapainya tujuan pengawasan.

1.1.1.4 Karakteristik Pengawasan Yang Efektif

Untuk menciptakan pengawasan yang betul-betul efektif berjalan sesuai dengan fungsinya, maka diperlukan syarat-syarat pengawasan itu merupakan suatu hal bagi seorang pimpinan organisasi untuk mendapatkan system pengawasan yang memadai dan efektif dalam membantu kelancaran perencanaan organisasi, agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Moekijat (1979:173) menyebutkan sifat-sifat atau ciri-ciri pengawasan yang efektif dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. Ia memenuhi keinginan dari pegawai-pegawai bawahannya.
- b. Ia selalu memberi keterangan-keterangan yang sebaik-baiknya kepada pegawai-pegawainya.
- c. Ia membolehkan pegawai-pegawai bawahan menggunakan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan putusan-putusannya sendiri sebanyak yang mereka sanggup/dapat membuatnya.
- d. Ia tidak melampaui batas wewenang dari para ahli.
- e. Ia membuka pintu selebar-lebarnya untuk keperluan komperensi-komperensi dan pembicaraan-pembicaraan dengan para bawahannya.
- f. Ia menerima kemungkinan untuk tidak populer di antara beberapa pegawai bawahannya.
- g. Ia tidak terlalu optimis mengenai keadaan semangat kerja para pegawai dalam organisasi untuk mana ia mempunyai tanggung jawab.

- h. Ia berusaha supaya kepala-kepala pembantunya (assistant chiefs) menafsirkan dan melaksanakan perintah-perintah dengan sebaik-baiknya.
- i. Ia berusaha merubah peraturan yang dalam praktik tidak mencapai hasil yang diharapkan.
- j. Ia menerima kemungkinan, bahwa beberapa orang dari bawahannya adalah mungkin lebih cerdas dan cakap dari pada dia sendiri.
- k. Ia tidak suka memberi janji-janji kepada bawahannya, kecuali kalau ia yakin akan dapat memenuhinya.
- l. Ia tidak hanya mengharapkan kesetiaan dari pegawai-pegawainya, akan tetapi ia sendiri juga setia kepada mereka.
- m. Ia tidak membantu atau mengadakan diskriminasi teman-temannya sendiri.
- n. Ia tidak mau menyerah kepada pegawai-peawai bawahannya, hanya oleh karena ia merasa jemu dari desakan-desakan pegawai-pegawai tersebut.
- o. Ia akan memperjuangkan kepentingan-kepentingan bawahannya dengan sekuat-kuatnya seperti halnya ia memperjuangkan kepentingannya sendiri.

Menurut Sondang P. Siagian (2007: 130) pengawasan akan berlangsung

dengan efektif apabila memiliki berbagai ciri, sebagai berikut :

- a. Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan.
- b. Pengawasan harus memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dari rencana.
- c. Pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik-titik strategis tertentu.
- d. Objektivitas dalam melaksanakan pengawasan.
- e. Keluesan pengawasan.
- f. Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi.
- g. Efisiensi pelaksanaan pengawasan.
- h. Pemahaman sistem pengawasan.
- i. Pengawasan mencari apa yang tidak beres.
- j. Pengawasan harus bersifat membimbing.

Menurut H. Koontz & C.O'Donnell (Soewarno Handyaningrat,

1996:151) syarat-syarat pengawasan yang efektif ialah :

- a. Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang
Semua sistem dan teknik pengawasan harus menggambarkan/menyesuaikan rencana sebagai pedoman. Maksud daripada pengawasan ialah untuk meyakinkan bahwa apa yang diselesaikan itu sesuai dengan rencana. Di samping itu pengawasan harus dikaitkan pula dengan kedudukan/jabatan seseorang yang menjadi tanggung jawabnya. Pengawasan ini harus dibedakan sesuai dengan kedudukan orangnya. Pengawasan harus menyesuaikan dengan pola organisasi,

susunan organisasi, yang merupakan asas untuk menjelaskan peranan peranan seseorang di dalam organisasi, di mana mereka bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana, dan mungkin adanya penyimpangan yang terdapat padanya.

- b. Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya

Sistem pengawasan dan informasi dimaksudkan untuk membantu individu manager dalam melaksanakan fungsi pengawasannya. Di samping itu yang sangat penting ialah pengawasan harus dikaitkan dengan pribadi individu untuk memperoleh informasinya. Informasi ini diperoleh dengan cara yang bermacam-macam, sesuai dengan pribadi orangnya, apakah sebagai Bendahara, sebagai Kepala Gudang, Kepala Proyek, dan lain sebagainya.

- c. Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting

Salah satu usaha yang sangat penting untuk mengaitkan pengawasan bagi keperluan efisiensi dan efektivitas ialah untuk meyakinkan bahwa mereka bermaksud untuk menunjukkan penyimpangan. Dengan kata lain dapat menunjukkan penyimpangan daripada pelaksanaan rencana, yang berdasarkan atas prinsip-prinsip pengawasan.

- d. Pengawasan harus objektif

Manajemen sebenarnya banyak terdiri dari unsur-unsur subjektif. Akan tetapi seorang karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik, tidak berarti ditentukan oleh hal-hal yang bersifat subjektif, tetapi adalah bersifat objektif karena ia melakukan pekerjaan ditentukan bagi kepentingan organisasi/instansinya. Pengawasan yang bersifat subjektif ialah apabila Pengawas/Pemeriksa dalam melakukan tugasnya tidak berdasarkan atas ukuran-ukuran atau standar yang telah ditentukan, akan tetapi didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan yang subjektif. Sedangkan pengawasan yang objektif ialah pengawasan yang berdasarkan atas ukuran-ukuran atau standar yang objektif yang telah ditentukan sebelumnya.

- e. Pengawasan harus luwes (fleksibel)

Apabila pengawasan selalu ingin dapat efektif, di samping menghindarkan kegagalan dalam pelaksanaan rencana, maka rencana itu sendiri pula fleksibel, agar dimungkinkan adanya perubahan rencana terhadap hal-hal yang tidak diduga-duga sebelumnya. Fleksibilitas dalam pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai-bagai pelaksanaan rencana alternative sesuai dengan berbagai-bagai kemungkinan situasi. Dalam praktek pengawasan yang fleksibel hanya dapat diterapkan terhadap pelaksanaan rencana yang bersifat fleksibel pula.

- f. Pengawasan harus hemat

Pengawasan harus dinilai dengan biaya. Biaya pengawasan relatif hemat, bila manfaatnya sesuai dengan pentingnya kegiatan, besarnya kegiatan, pengeluaran biaya pengawasan dibandingkan dengan besarnya resiko bila hal ini dilakukan tanpa adanya pengawasan.

- g. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (corrective action)

Sistem pengawasan akan tidak mempunyai arti apabila tidak akan membawa tindakan perbaikan. Sistem pengawasan yang efektif ialah apabila ditemukan terjadinya kegagalan-kegagalan, maka kepada siapa ia harus bertanggungjawab, dan siapa yang dapat menjamin tindakan perbaikannya.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat diketahui bahwa pengawasan yang efektif itu pengawasan yang terencana, tidak terlalu ketat ataupun longgar. Objektivitas pengawasan harus diutamakan sesuai dengan standar, tanpa melihat kedudukan atau posisi dari pihak yang diawasi. Keefektifan pengawasan juga berkaitan dengan proses pengawasan baik dari segi materi maupun non materi sehingga pada akhirnya pengawasan memberikan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan.

1.1.1.5 Proses pengawasan

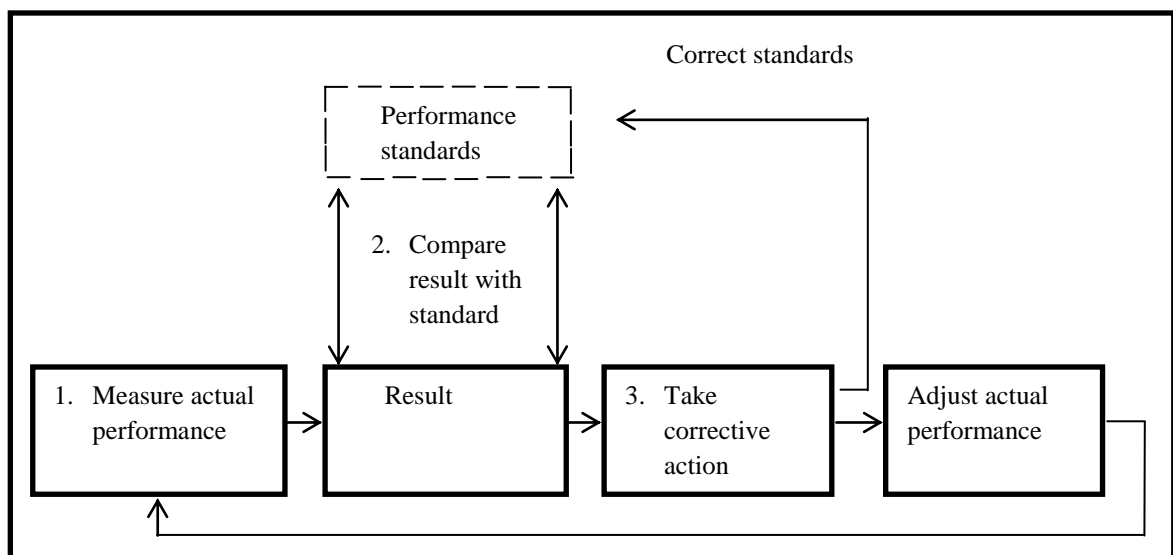
Dalam hal ini proses pengawasan yang dimaksud yaitu serangkaian kegiatan di dalam melaksanakan pengawasan terhadap suatu tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses pengawasan ini terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial. Hal ini senada dengan pendapat Stephen P. Robbins (2010:160) menyatakan proses pengawasan terdiri dari tiga langkah yang terpisah dan jelas, yaitu :

- 1) Measuring actual performance (mengukur kinerja actual). Sumber yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja actual adalah :
 - a. Observasi personal
 - b. Laporan statistic
 - c. Laporan langsung
 - d. Laporan tertulis
- 2) Comparing actual performance standard (membandingkan kinerja actual dengan standar). Langkah ini menentukan seberapa besar derajat perbedaan antara kinerja actual dengan standar yang telah ditetapkan. Beberapa perbedaan tersebut bisa ditemukan disetiap kegiatan pekerjaan, oleh karena itu penting untuk menentukan derajat perbedaan yang masih diterima.
- 3) Taking managerial action to correct deviations or inadequate standards

(mengambil tindakan manajerial dengan mengoreksi penyimpangan atau standar yang tidak memadai).

- a. Menoreksi kinerja actual. Manajer bisa mengambil tindakan koreksi apabila kinerja actual tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan. Tindakan koreksi tersebut dapat berupa perubahan strategi, reorganisasi, atau pelatihan pegawai.
- b. Merevisi standar. Ada atau tidak adanya perbedaan kinerja actual dengan kinerja standar adalah karena standar yang tidak realistic, standar tersebut mungkin terlalu tinggi atau terlalu rendah. Dalam kasus seperti ini tindakan koreksi dibutuhkan bukan pada kinerja actual tetapi pada standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Proses pengawasan dari pendapat diatas dapat diigambarkan dalam gambar 2.1 sebagai berikut :



Sumber : Stephen P. Robbins (2010:161)

Gambar 2. 1
Proses Dasar Pengawasan Tiga Tahap

Menurut Tjutju Yuniarsih dan Soewatno (2009:95) proses pengawasan dapat dilihat dari berbagai hal, yaitu :

1. Dilihat dari waktu pelaksanaannya, dapat dibedakan menjadi :
 - a) Pengawasan preventif
 - b) Pengawasan progresif
 - c) Pengawasan represif
2. Dilihat berdasarkan tempat pelaksanaannya, maka pengawasan dibedakan menjadi :
 - a) Pengawasan langsung (on the spot control)

Riska Suariesti, 2014

PENGARUH PENGAWASAN KEPALA DINAS TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN CIREBON

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- b) Pengawasan tidak langsung (in the arm chair control)
 - c) Pengawasan yang dilakukan di tempat tertentu secara terbatas (laboratories control)
- 3. Dilihat berdasarkan jangka waktu implementasi dan pencapaian targetnya, dapat dibedakan menjadi :
 - a) Pengawasan jangka pendek (tahunan)
 - b) Pengawasan jangka menengah (dua sampai lima tahun)
 - c) Pengawasan jangka panjang (di atas lima tahun)
- 4. Menurut cara pelaksanaannya, dapat dibedakan menjadi :
 - a) Programmed control (pengawasan yang diprogram)
 - b) Incidental control
 - c) Built-in control (pengawasan melekat)
- 5. Menurut tingkatan organisasional, dibedakan menjadi :
 - a) Pengawasan strategik
 - b) Pengawasan taktis
 - c) Pengawasan teknis
- 6. Berdasarkan ruang lingkup substansi yang diawasi, dibedakan menjadi :
 - a) Pengawasan keuangan
 - b) Pengawasan anggaran
 - c) Pengawasan SDM
 - d) Pengawasan pemasaran
 - e) Pengawasan operasi produk
 - f) Pengawasan kantor dan system informasi
 - g) Pengawasan kinerja

Apapun jenisnya, esensi yang terkandung dalam proses pengawasan difokuskan pada upaya untuk mencapai produktivitas organisasi, dengan efektivitas dan efisiensi yang tinggi dalam rangka mengembangkan karya-karya inovatif. Jika dari proses pengawasan tersebut ditemukan ada penyimpangan, maka pimpinan perlu segera menindaklanjutinya secara tepat, sesuai dengan jenis dan kadar penyimpangannya.

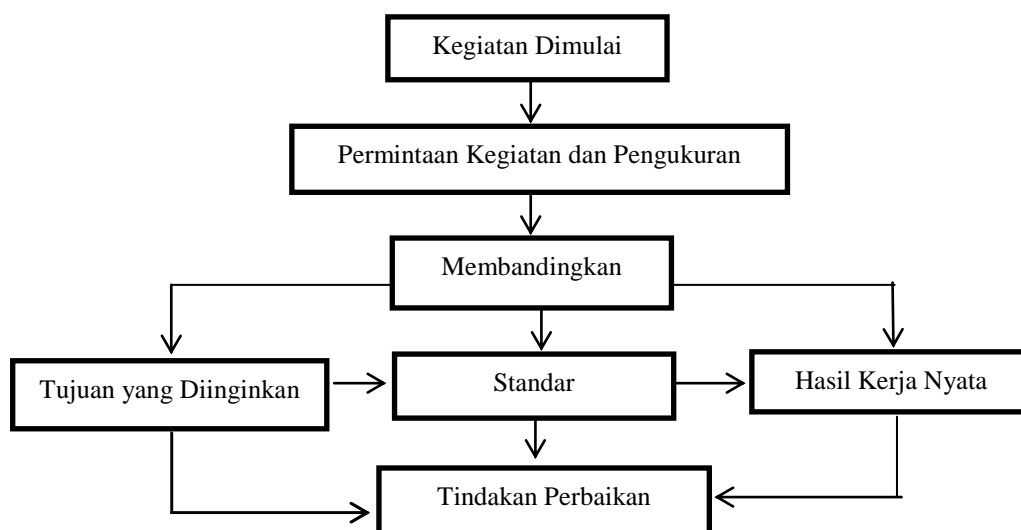
Menurut T.Hani Handoko (1999:363) menyebutkan proses pengawasan terdiri dari lima tahap, yaitu sebagai berikut :

- a. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)
Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil, tujuan, sasaran, kuota, dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.
- b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk

mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
Setelah frekuensi pengukuran dan system monitoring ditentukan, pengukuran dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu pengamatan (observasi), laporan-laporan baik tertulis maupun lisan. Metoda-metoda otomatis dan inspeksi, pengujian (test) atau dengan pengambilan sampel.
 - d. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard an penganalisaan penyimpangan-penyimpangan
Perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan merupakan tahap yang paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi). Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidakdapat dicapai.
 - e. Pengambilan tindakan korektif bila perlu
Bila hasil analisa menunjukan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.
- Berbeda dengan pendapat T.Hani Handoko, Maman Ukas

menggambarkan proses pengawasan sebagai berikut :



Sumber : Maman Ukas (2006:344)

Gambar 2. 2
Proses Pengawasan

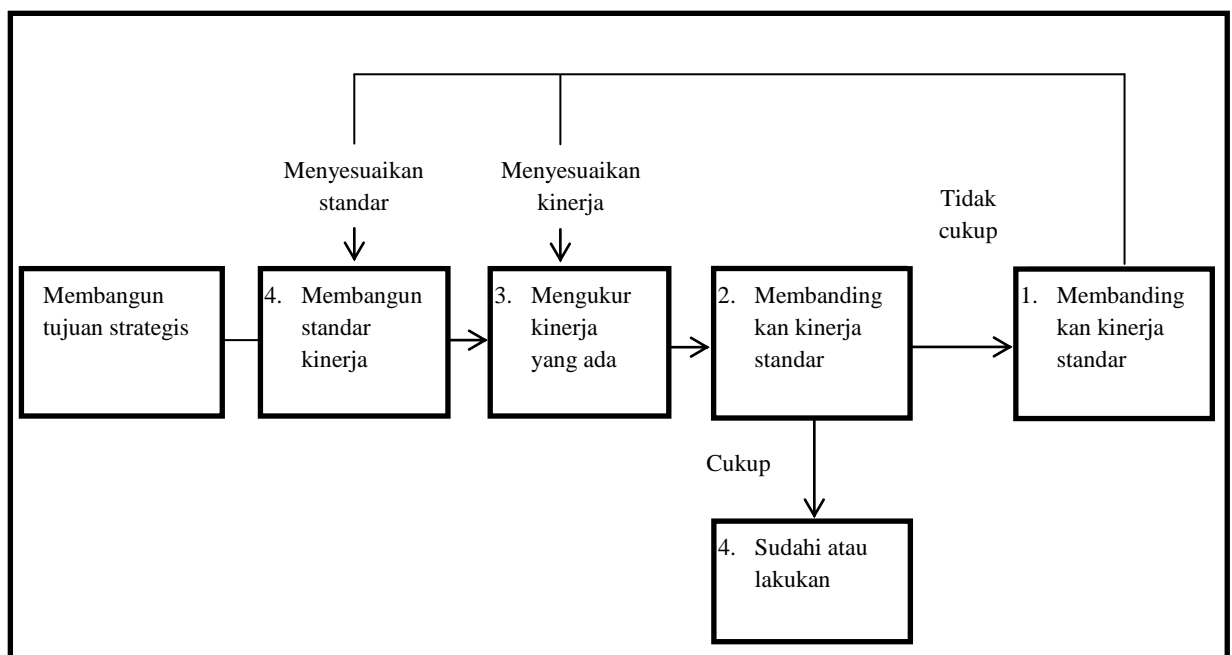
Dari gambar di atas terdapat tiga unsur pokok atau tahapan-tahapan yang selalu terdapat dalam proses pengawasan, yaitu sebagai berikut :

- Ukuran-ukuran yang menyajikan bentuk-bentuk yang diminta
 - Perbandingan antara hasil yang nyata dengan ukuran tadi
 - Kegiatan akan mengadakan koreksi
- Menurut Richard L. Draft (2010:201) manajer harus merancang sistem

control yang terdiri atas empat langkah utama, yaitu :

- Membangun standar kerja. Standar-standar harus ditetapkan dengan jelas dan tepat agar pegawai mengetahui apa yang harus mereka lakukan dan dapat menentukan apakah aktivitas mereka sesuai target.
- Mengukur kinerja yang ada. Sebagian organisasi mempersiapkan laporan formal tentang pengukuran kinerja kuantitatif yang ditinjau oleh manajer setiap hari, minggu atau bulan. Pengukuran-pengukuran ini harus berhubungan dengan standar-standar yang telah ditetapkan dalam langkah pertama proses control.
- Membandingkan kinerja standar. Manajer mengidentifikasi apakah kinerja yang sedang terjadi saat itu memenuhi, melampaui atau tidak mencapai standar. Ketika kinerja menyimpang dari standar, manajer harus menginterpretasikan penyimpangan ini.
- Melakukan tindakan korektif.

Proses pengawasan dari pendapat di atas dapat digambarkan dalam gambar 2.3 sebagai berikut :



Riska Suariesti, 2014

PENGARUH PENGAWASAN KEPALA DINAS TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN CIREBON

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Sumber : Richard L. Daft (2010:202)

Gambar 2. 3 **Proses Dasar Pengawasan Empat Tahap**

Sondang P. Siagian (2007:149) menyebutkan bahwa proses pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Memantau
2. Pengukuran kerja
3. Membandingkan
4. Standar
5. Tindakan perbaikan

Sedangkan menurut Gareth R. Jones, dkk (2000:316) proses pengawasan, baik di input, konversi, atau tingkat keluaran, dapat dipecah menjadi empat langkah berikut :

1. Establish the standards of performance, goals, or targets against which performance is to be evaluated. (Menetapkan standar hasil, tujuan, atau resiko dari target yang hasilnya untuk dievaluasi)
2. Measure actual performance. (Mengukur hasil aktual)
3. Compare actual performance against chosen standards of performance. (Bandingkan hasil aktual terhadap standar yang dipilih dari hasil)
4. Evaluate the result and initiate corrective action if the standard is not being achieved (Mengevaluasi hasil dan memulai tindakan korektif jika standar tidak tercapai)

Jadi proses pengawasan ini sangat penting untuk diperhatikan karena dapat menentukan efektif tidaknya pengawasan, ketika pengawasan berjalan efektif maka tujuan organisasi dapat tercapai.

1.1.2 Konsep Dasar Motivasi Kerja

1.1.2.1 Definisi Motivasi Kerja

Setiap individu dalam suatu organisasi haruslah mempunyai motivasi untuk bekerja secara optimal, karena hal ini dapat berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Untuk merangsang motivasi kerja para pegawai, maka seorang pimpinan organisasi haruslah peka terhadap

Riska Suariesti, 2014

PENGARUH PENGAWASAN KEPALA DINAS TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN CIREBON

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

keinginan dan harapan para pegawainya. Motivasi untuk bekerja ini biasanya timbul dengan sendirinya karena ketika seseorang mau untuk melakukan pekerjaan pada dasarnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan, baik itu kebutuhan akan materi atau non materi maupun kebutuhan fisik atau rohani.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang, sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Menurut Stephen P. Robbins (2003:208) motivasi adalah “the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort’s ability to satisfy some individual need.” (kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual).

Menurut Edwin B.Flippo (Malayu S.P. Hasibuan, 2008:143) mengemukakan bahwa “Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.”

Sedangkan definisi kerja menurut Malayu S.P Hasibuan (2003:94) bahwa “Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan.”

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka pengertian motivasi kerja

menurut Greenberg dan Baron (Yayat Hayati Djatmiko, 2004:67) bahwa “Motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia kearah pencapaian suatu tujuan”

Menurut Ernest J.McCormick (Anwar Prabu Mangkunegara, 2005:94) “Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.”

Hal senada diungkapkan oleh Bejo Siswanto (2005:267) bahwa “Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manis yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.”

Dari pendapat di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa motivasi adalah dorongan untuk meningkatkan kemampuan dan usaha seseorang untuk mencapai tujuan organisasi dalam upaya memenuhi kebutuhan hidupnya.

1.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi untuk bekerja ini biasanya timbul dengan sendirinya karena ketika seseorang mau untuk melakukan pekerjaan pada dasarnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan, baik itu kebutuhan akan materi atau non materi maupun kebutuhan fisik atau rohani.

Pada dasarnya motivasi untuk bekerja biasanya timbul dengan sendirinya karena ketika seseorang melakukan suatu pekerjaan pada dasarnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya, baik itu kebutuhan materi atau non materi maupun kebutuhan fisik atau rohani. Namun organisasi pun harus mengetahui keinginan dan harapan para pegawainya sehingga motivasi yang

telah timbul dapat tetap terjaga dengan baik atau bahkan pegawai dapat semakin termotivasi.

Berikut ini ada beberapa pendapat yang dikemukakan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yaitu :

Menurut Muchdarsyah Sinungan (G.Putra Yogicwara Y, 2010:20) menyebutkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut :

1. Pencapaian penyelesaian tugas yang berhasil berdasarkan tujuan
2. Penghargaan terhadap pencapaian tugas dan sasaran yang telah ditetapkan
3. Sifat dan ruang lingkup pekerjaan tersebut
4. Adanya peningkatan
5. Adanya tanggung jawab
6. Adanya administrasi dan manajemen
7. Supervisi
8. Hubungan antar perseorangan
9. Kondisi kerja
10. Gaji
11. Status
12. Keamanan kerja

Menurut Gouzali Saydam (2000:370), menyebutkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

- a. Faktor intern yaitu faktor yang terdapat dalam diri pegawai itu sendiri yang terdiri dari :
 1. Kematangan pribadi
 2. Tingkat pendidikan
 3. Keinginan dan harapan pribadi
 4. Kebutuhan
 5. Kelelahan dan kebosanan
 6. Kepuasan kerja
- b. Faktor ekstern yaitu faktor yang berasal dari luar diri pegawai, yang terdiri dari :
 1. Lingkungan kerja yang menyenangkan
 2. Kompensasi yang memadai
 3. Supervisi yang baik
 4. Adanya penghargaan atau prestasi
 5. Status dan tanggung jawab
 6. Peraturan yang berlaku

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2003:181) motivasi seorang pekerja

meliputi faktor-faktor sebagai berikut :

1. Faktor individual, meliputi kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap, dan kemampuan-kemampuan.
2. Faktor organisasional, meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.

Dari pendapat-pendapat di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa

motivasi terdiri dari dua faktor, yaitu faktor intern atau dari dalam diri individu itu sendiri dan faktor ekstern atau dari luar diri individu. Dalam faktor intern dipengaruhi oleh kebutuhan, harapan dan keinginan individu seperti mendapatkan imbalan dalam hal materi maupun non materi, sementara dari faktor ekstern dipengaruhi oleh keadaan organisasi seperti supervisi atau pengawasan, kondisi kerja, dan peraturan yang berlaku.

1.1.2.3 Teori Motivasi Kerja

Analisis teori motivasi lebih menekankan pada faktor-faktor kebutuhan yang membangkitkan perilaku individu yang bersumber dari dalam diri seseorang. Artinya, teori tentang motivasi menggunakan kebutuhan individual untuk menjelaskan perilaku dan sikap pegawai dalam bekerja. Terdapat tiga teori kebutuhan yang utama dari teori motivasi, yaitu teori kebutuhan Abraham Maslow, teori dua factor Frederick Herzberg, dan teori motivasi prestasi David Mc Clelland.

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Berikut adalah hierarki kebutuhan manusia yang diungkapkan oleh Maslow (Husaini Usman, 2010:255) sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*), merupakan kebutuhan dasar atau kebutuhan yang paling rendah dari manusia. Sebelum seseorang

menginginkan kebutuhan di atasnya, kebutuhan ini harus dipenuhi terlebih dahulu agar dapat hidup secara normal. Contoh kebutuhan ini adalah kebutuhan akan sandang, pangan, papan, istirahat, rekreasi, tidur.

b. Kebutuhan Keselamatan (*safety needs, security needs*)

Setelah kebutuhan fisiologikal terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan keselamatan atau rasa aman. Contoh kebutuhan ini antara lain menabung, mendapatkan tunjangan pensiun, memiliki asuransi, memasang pagar, teralis pintu, dan jendela.

c. Kebutuhan Berkelompok (*social needs, love needs, belonging needs, affection needs*)

Setelah kebutuhan keselamatan atau rasa aman terpenuhi maka muncul pula kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan hidup berkelompok, bergaul, bermasyarakat, ingin mencintai dan dicintai, serta ingin memiliki dan dimiliki. Contoh kebutuhan ini antara lain membina keluarga, bersahabat, bergaul, bercinta, menikah, mempunyai anak, bekerja sama, menjadi anggota organisasi.

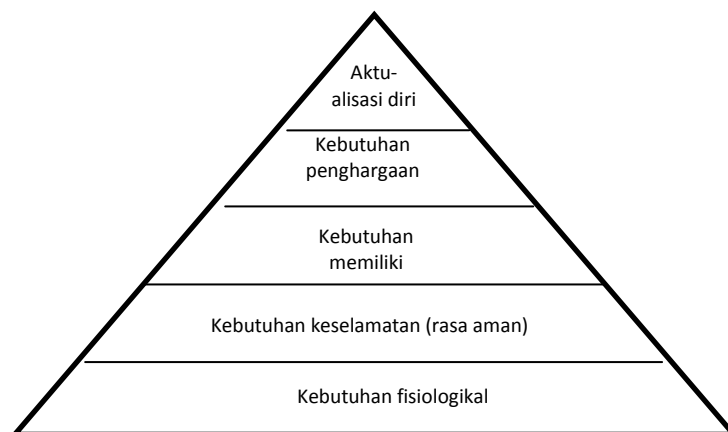
d. Kebutuhan Penghargaan (*esteem needs, egoistic needs*)

Setelah kebutuhan berkelompok terpenuhi maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan penghargaan atau ingin berprestasi. Contoh kebutuhan ini antara lain ingin mendapat ucapan terima kasih, ucapan selamat jika berjumpa, menunjukkan rasa hormat, mendapatkan tanda penghargaan (hadiah), menjadi legislatif, menjadi

pejabat (mendapat kekuasaan), menjadi pahlawan, mendapat ijazah sekolah, status simbol, dan promosi.

- e. Kebutuhan Aktualisasikan Diri (*self-actualization needs, self-realization needs, self-fulfillment needs, self-expression needs*), contoh kebutuhan ini antara lain memiliki sesuatu bukan hanya karena fungsi tetapi juga gengsi, mengoptimalkan potensi dirinya secara kreatif dan inovatif, ingin mencapai taraf hidup yang serba sempurna atau derajat yang setinggi-tingginya, melakukan pekerjaan yang kreatif (menulis buku dan artikel), ingin pekerjaan yang menantang.

Maslow (Husaini Usman, 2010:255) tingkatan kebutuhan manusia dalam organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber :Husaini Usman (2010:255)

Gambar 2. 4
Hierarki Kebutuhan dari Maslow

Dari gambar di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manusia akan pertama kali berusaha untuk memenuhi kebutuhan tingkat pertama. Setelah kebutuhan tingkat pertama terpenuhi, kemudian timbul keinginan untuk memenuhi kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya.

2. Teori Dua Faktor dari Herzberg's

Dalam teori ini Frederick Herzberg berusaha memperluas hasil karya Maslow dan mengembangkan suatu teori yang khusus bisa diterapkan ke dalam motivasi kerja. Pada sekitar tahun 1950 Herzberg melakukan penelitian yang menyimpulkan bahwa kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (job content), dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan karena hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (job context). Kepuasan-kepuasan dalam berkerja oleh Herzberg diberi nama motivator atau faktor motivasi yang sifatnya intrinsik, adapun ketidakpuasan disebutkan factor hygiene atau factor kesehatan yang sifatnya ekstrinsik. Kedua sebutan itu apabila digabungkan terkenal dengan nama teori dua faktor (two factor theory) dan teori Herzberg yang akan diperlihatkan dalam tabel berikut :

Tabel 2. 1
Teori Dua Factor Herzberg

Faktor Motivasi (Intrinsik)	Faktor Kesehatan (Ekstrinsik)
1. Prestasi (achievement) 2. Penghargaan (recognition) 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Tanggung jawab 5. Pertumbuhan dan perkembangan	1. Supervisi 2. Kondisi Kerja 3. Hubungan interpersonal 4. Bayaran dan keamanan 5. Kebijakan perusahaan

Sumber : Husaini Usman (2010:260)

Kesimpulan dari teori ini adalah bahwa yang mempengaruhi motivasi itu sendiri terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor dari dalam diri seseorang itu sendiri yang dikenal dengan faktor motivasi serta faktor yang muncul dari luar atau bersifat ekstern yang Herzberg namakan dengan faktor kesehatan.

3. Teori Kebutuhan David McClellands

Tiga dari kebutuhan McClelland (Husaini Usman, 2010: 264) ialah:

1) Kebutuhan Akan Prestasi (Need of Achievement) disingkat n. Ach.

Motivasi berprestasi ialah dorongan dari dalam diri untuk mengataasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan.

2) Kebutuhan Akan Afiliasi (Need of Affiliation) disingkat n. Aff.

Motivasi afiliasi ialah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atau dorongan untuk memiliki sahabat sebanyak-banyaknya.

3) Kebutuhan Akan Kekuasaan (Need of Power) disingkat n. Pow.

Motivasi berkuasa ialah dorongan untuk mempengaruhi orang lain agar tunduk kepada kehendaknya.

Teori ini berusaha menjelaskan achievement-oriented behavior yang didefinisikan sebagai perilaku yang diserahkan terhadap tercapainya standard of excellent. Menurut teori ini, seseorang yang mempunyai needs of achievement yang tinggi selalu mempunyai pola berpikir tertentu ketika ia merencanakan untuk melaksanakan sesuatu, yaitu selalu mempertimbangkan pekerjaan yang akan dilakukan itu cukup menantang atau tidak. Seandainya pekerjaan itu menantang, maka ia memikirkan kekuatan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi dalam mencapai tujuan tersebut dan menentukan strategi yang akan dilakukan.

Ciri lain orang mempunyai need of achievement tinggi adalah kesediaannya untuk memikul tanggung jawab sebagai konsekuensi usahanya untuk mencapai tujuan, berani mengambil risiko yang sudah diperhitungkan, bersedia mencari informasi untuk mengukur kemajuannya, dan ingin kepuasan dari yang telah dikerjakannya.

Riska Suariesti, 2014

PENGARUH PENGAWASAN KEPALA DINAS TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN CIREBON

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Penelitian tentang motivasi menghasilkan konsep-konsep antara lain 1) Manusia dewasa yang sehat dan penuh potensi. Walaupun potensi yang dimiliki manusia sudah tinggi, namun tanpa adanya motivasi untuk memanfaatkannya, maka ia tidak akan berprestasi. 2) Manusia dewasa mempunyai sejumlah motif (kebutuhan dasar) yang menyalurkan potensinya. 3) Manusia dewasa memenuhi kebutuhan sesuai dengan kebudayaannya. 4) Pemenuhan kebutuhan tampak pada perilakunya, orang yang bermotif tertentu akan berperilaku tertentu. 5) Perilaku yang tampak, berbeda-beda tergantung situasinya.

4. Teori Alderfer

Menurut teori Alderfer (Husaini Usman, 2010: 257) disebutkan bahwa manusia memiliki kebutuhan yang disingkat ERG (Existence, Relatedness, Growth). Manusia menurut Alderfer pada hakikatnya ingin dihargai dan diakui keberadaannya (eksistensi), ingin diundang, dan dilibatkan. Disamping itu, manusia sebagai makhluk sosial ingin berhubungan atau bergaul dengan manusia lainnya (relasi). Manusia juga ingin selalu meningkat taraf hidupnya menuju kesempurnaan (ingin selalu berkembang).

5. Teori X dan Teori Y dari Mc.Gregor

Teori X dan Y dikembangkan oleh McGregor (Husaini Usman, 2010: 260) atas dasar karakteristik manusia merupakan anggota organisasi dalam hubungannya dengan penampilan organisasi secara keseluruhan dan penampilan individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Teori McGregor berasumsi bahwa kedua teori X dan Y adalah berbeda.

Teori X :

1. Malas belajar dan atau bekerja (pasif).
2. Mau bekerja kalau diperintah, diancam, atau dipaksa.
3. Senang menghindar dari tanggungjawab.
4. Tidak berambisi dan cukup menjadi anak buah saja.
5. Tidak mempunyai kemampuan untuk mandiri.

Teori Y :

6. Rajin belajar dan atau bekerja (aktif). Bekerja adalah bermain sehingga menyenangkan.
7. Bekerja atas kesadaran sendiri, kurang senang diawasi dan kreatif dalam memecahkan masalah.
8. Bertanggung jawab.
9. Berambisi.
10. Mampu mengendalikan dirinya sendiri mencapai tujuan organisasinya (mandiri).

1.1.2.4 Jenis - Jenis Motivasi Kerja

Menurut Sardiman (2005:89), motivasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Motivasi Intrinsik
Motivasi intrinsik adalah motif–motif (daya penggerak) yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena di dalam diri setiap individu sudah terdapat dorongan untuk melakukan sesuatu.
- b. Motivasi Ekstrinsik
Dorongan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu itu bersumber pada suatu kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi.

Adapun jenis-jenis motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2003:99) sebagai berikut :

- a. Motivasi Positif (Insentif Positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi Negatif (Insentif Negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja pegawai dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Jadi motivasi seseorang bisa berasal dari dalam diri individu (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik), dimana motivasi intrinsik biasanya didorong oleh keinginan dan minat seseorang sehingga tidak perlu lagi dimotivasi oleh orang lain sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari luar diri individu seperti dari keluarga karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi maka individu tersebut akan berusaha memenuhinya.

1.1.2.5 Tujuan dan Asas-asas Motivasi

Tujuan pemberian motivasi kerja kepada pegawai menurut Malayu S.P Hasibuan (2003: 146) adalah sebagai berikut :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya

Sedangkan asas-asas motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2003:146) adalah sebagai berikut:

1. *Asas mengikutsertakan.* Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini bawahan merasa ikut

bertanggung jawab atas tercapainya tujuan-tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

2. *Asas komunikasi*. Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi ini maka motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.
3. *Asas Pengakuan*. Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.
4. *Asas wewenang yang didelegasikan*. Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan-keputusan dan kreativitas kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.
5. *Asas perhatian timbal balik*. Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan kegiatan atau harapan kita kepada mereka dan memahami serta berusaha memenuhi kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Jadi motivasi tidak hanya dilihat dari sudut kepentingan pimpinan atau organisasi saja, tetapi motivasi sangat penting dan harus dimiliki oleh pegawai agar mereka dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 2
Penelitian Terdahulu yang Berkaitan dengan Variabel

NO	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nur Annisa Fitriani (Jurnal)	2013	Pengawasan pimpinan dalam meningkatkan Kinerja pegawai negeri sipil di kantor Pelayanan kekayaan negara Dan lelang kota samarinda	Bahwa pengawasan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di kantor Pelayanan kekayaan negara Dan lelang kota samarinda
2	Anwar Prabu (Jurnal)	2006	Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Badan koordinasi	Bahwa faktor motivasi memiliki efek signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai

Riska Suariesti, 2014

PENGARUH PENGAWASAN KEPALA DINAS TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN CIREBON

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

			keluarga berencana nasional Kabupaten muara enim	Badan koordinasi keluarga berencana nasional Kabupaten muara enim
3	Harry Murti (Jurnal)	2013	Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dengan variabel pemediasi kepuasan kerja pada Pdam kota madiun	motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti di atas membahas mengenai berbagai macam variabel, yang pada umumnya membahas mengenai pengawasan dan motivasi kerja. Judul pada penelitian terdahulu memiliki beberapa kemiripan dan perbedaan dengan judul yang akan di teliti oleh penulis. Hasil penelitian dari penelitian terdahulu memberikan informasi yang akurat mengenai keterkaitan antara pengawasan dan motivasi kerja yang saling berhubungan satu sama lain.

2.3 Kerangka Pemikiran

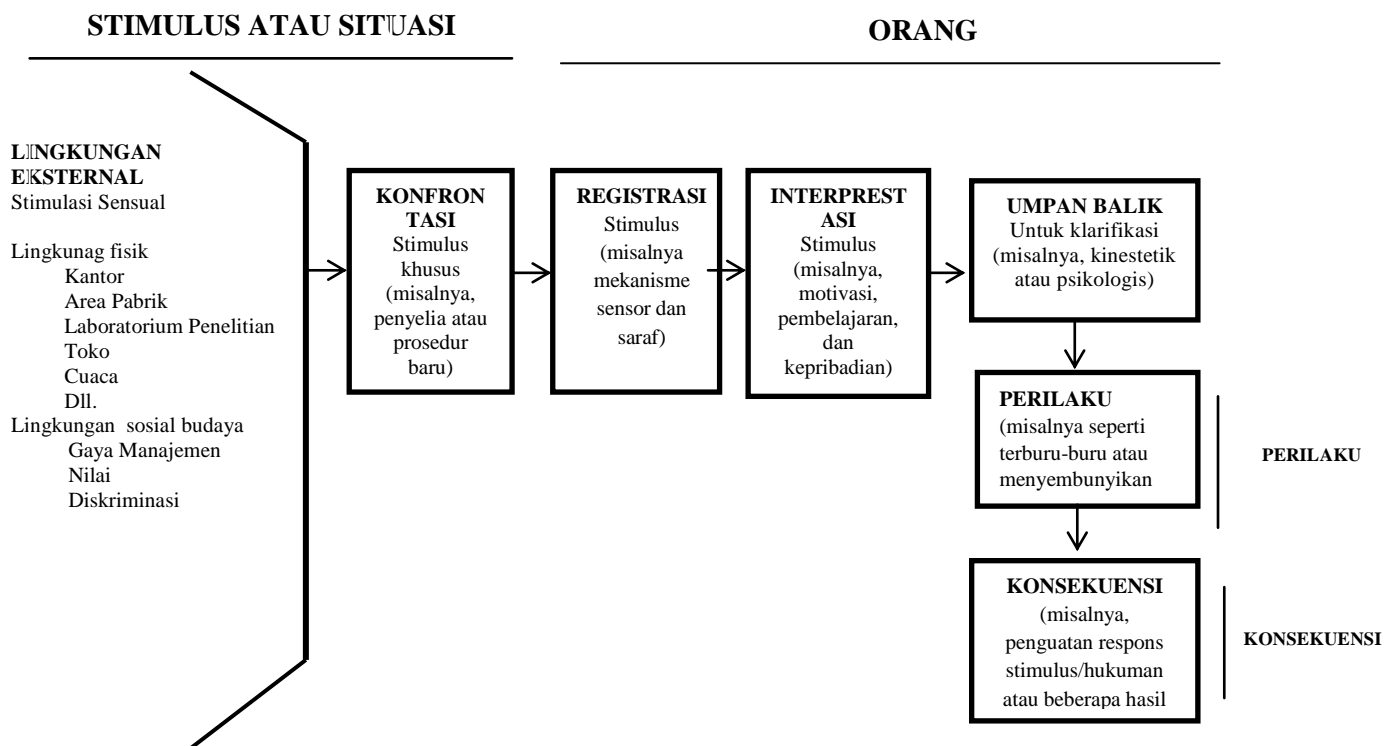
Motivasi kerja pegawai tidak lepas dari perilaku organisasi, karena setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan kinerja. Setiap organisasi memiliki sumber daya manusia yang berbeda sehingga terdapat beragam perilaku dan motif dari setiap pegawai yang bekerja pada organisasi. Pegawai sebagai seorang individu memiliki motif tersendiri dalam bertindak. Ada yang termotivasi untuk memenuhi kebutuhan semata tetapi ada pula yang termotivasi karena merasa tertantang dengan pekerjaannya.

Fokus pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk mengkaji masalah rendahnya motivasi kerja pegawai ditinjau dari pengawasan yang ada di

organisasi. Dengan asumsi dasarnya bahwa pengawasan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, pendekatan yang akan digunakan peneliti untuk memecahkan masalah penelitian ini adalah teori perspektif psikologis dari Luthans and Gibson, et al.. Melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan stimulus-respon. Model pendekatan ini kemudian dikembangkan oleh Luthans menjadi S-O-B-C (Stimulus-Organism-Behavior-Consequences). Kelebihan dari model pendekatan ini adalah adanya consequences yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja.

Luthans dan Gibson, et al. (Uep Tatang Sontani dan Sambas Ali Muhidin, 2011:62) mengungkapkan bahwa “konsep dasar psikologi pada dasarnya dilandasi oleh proses-proses psikis pada diri individu atau organisme di dalam lingkungan tertentu.”

Kerangka konseptual psikologi tentang perilaku individu dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Luthans (2006:198)

Gambar 2. 5
Kerangka Konseptual Model Analisis Perilaku S-O-B-C

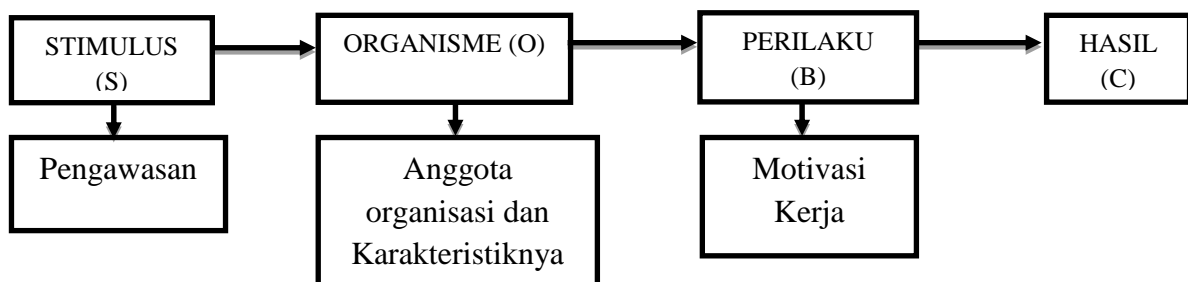
Tampak pada gambar 2.5 bahwa stimulus (S) mewakili segala sesuatu yang berkaitan yang berada dilingkungan tempat bekerja. Segala hal yang dapat diamati, dihayati dan dialami yang dapat memberikan pengaruh bagi individu (O) merupakan stimulus (S). Individu akan berinteraksi dengan stimulus ini sehingga akan menghasilkan suatu perilaku (B). Dengan timbulnya prilaku ini individu akan memberikan suatu hasil atau konsekuensi bagi suatu organisasi.

Pada gambar 2.5 stimulus (S) terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial budaya. Dalam lingkungan sosial budaya terdapat tiga situasi, salah satunya yaitu gaya manajemen. Menurut George R.Terry (Yayat

M.Herujito, 2001:18) merumuskan fungsi manajemen menjadi empat fungsi pokok, yaitu : (1) planning, (2) organizing, (3) actuating, (4) controlling.

Berdasarkan pendapat di atas, maka pengawasan mewakili situasi yang menyediakan stimulus (S). Pengawasan (S) akan diamati, dihayati, dan dialami oleh anggota organisasi (O), melahirkan persepsi atau interpretasi terhadap stimuli yang pada akhirnya melahirkan perilaku (B) yaitu motivasi kerja. Selanjutnya motivasi kerja (B) yang ditampilkan individu akan menimbulkan perubahan di lingkungannya berupa hasil perilaku C (*consequence*). Hasil perilaku C (*consequence*) pada penelitian ini tidak dikaji begitu dalam, penulis membatasi masalah penelitian karena berdasarkan penjelasan diatas bahwa motivasi kerja berada pada wilayah perilaku (B).

Berdasarkan uraian tersebut, untuk mengetahui model perilaku individu dalam perilaku organisasi lebih jelas, dapat kita lihat dalam gambaran sebagai berikut:



Sumber: Diadaptasi dari Luthans (2006:198)

Gambar 2. 6
Perilaku Individu dalam Konteks Perilaku Organisasi

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dan diharapkan dengan pengawasan yang baik maka akan tercipta motivasi kerja yang tinggi.

Gambar berikut menyajikan teori dua faktor dari Herzberg

Tabel 2. 3
Teori Dua Faktor Herzberg

Faktor Motivasi (Intrinsik)	Faktor Kesehatan (Ekstrinsik)
1. Prestasi (achievement) 2. Penghargaan (recognition) 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Tanggung jawab 5. Pertumbuhan dan perkembangan	1. Supervisi 2. Kondisi Kerja 3. Hubungan interpersonal 4. Bayaran dan keamanan 5. Kebijakan perusahaan

Sumber : Husaini Usman (2010:260)

Teori Herzberg menyatakan bahwa jika pengawasan tidak terpenuhi atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan maka seorang pegawai akan cenderung tidak termotivasi dalam melakukan pekerjaan dan akan menunjukkan kinerja yang buruk.

Motivasi sangat diperlukan dalam melakukan suatu pekerjaan karena motivasi berfungsi untuk membangkitkan kreativitas, gairah kerja dan semangat kerja, meningkatkan kuantitas dan kualitas serta mengarahkan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi kerja adalah suatu daya penggerak dan pendorong untuk mengarahkan manusia kearah suatu tujuan yang akan dicapainya baik tujuan individu atau tujuan organisasi.

Inti penelitian yang akan dikaji adalah pengaruh pengawasan kepala dinas terhadap motivasi kerja. Dengan demikian terdapat dua variabel dalam penelitian

Riska Suariesti, 2014

PENGARUH PENGAWASAN KEPALA DINAS TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN CIREBON

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

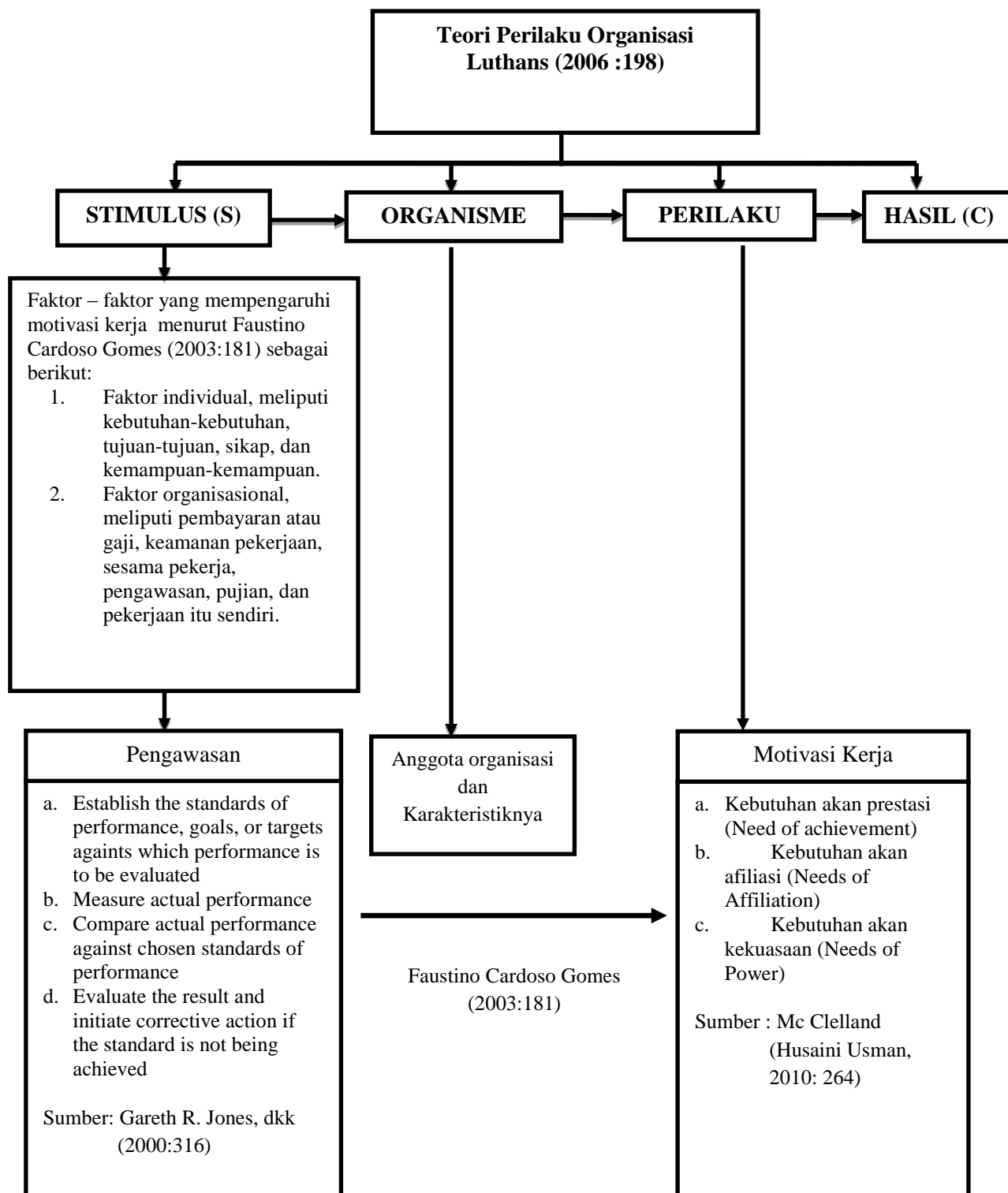
ini, yaitu pengawasan dan motivasi kerja, dimana pengawasan merupakan faktor eksternal yang akan mempengaruhi motivasi kerja.

Motivasi kerja menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:141) bahwa : Motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Motivasi kerja adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai (Edwin B Flippo dalam Hasibuan, 2007: 143). G.R Terry (Malayu P. Hasibuan, 2007:145) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Usaha untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dari sikap mental seseorang bukanlah hal yang sederhana, sebab “Motivasi kerja terbentuk dari sikap mental seseorang dalam menghadapi pekerjaannya” (Mangkunegara 2005:68).

Untuk lebih jelasnya kita dapat melihat alur kerangka berpikir yang akan digambarkan ke dalam bagan berikut ini :



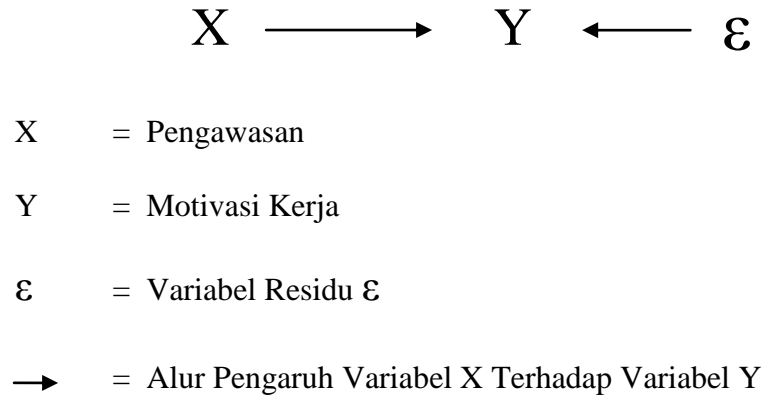
Gambar 2. 7
Model Kerangka Pemikiran Penelitian

Riska Suariesti, 2014

**PENGARUH PENGAWASAN KEPALA DINAS TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI DINAS
TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN CIREBON**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Dari model di atas, maka kerangka pemikiran di dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 8
Model Kausalitas Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Dalam suatu penelitian hipotesis merupakan pertanyaan yang penting karena hipotesis ini merupakan jawaban sementara dari suatu penelitian, menurut Arikunto (2006:71) “hipotesis ialah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul”. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.

Berdasarkan pengertian hipotesis, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis penelitian ini adalah **“Terdapat pengaruh pengawasan kepala dinas terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cirebon”**